

Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE)
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)
Bacharelado em Ciências Contábeis

Larissa Castro da Costa

GOVERNANÇA CORPORATIVA DOS TERMINAIS ARRENDADOS DE
CONTÊINERES BRASILEIROS

Brasília, DF
2013

Professor Doutor Ivan Marques de Toledo Camargo
Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Mauro Luiz Rabelo
Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor Jaime Martins de Santana
Decano de Pesquisa e Pós-graduação

Professor Doutor Tomás de Aquino Guimarães
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Professor Mestre Wagner Rodrigues dos Santos
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais

Professor Doutor César Augusto Tibúrcio Silva
Coordenador Geral do Programa Multi-institucional e Inter-regional de
Pós-graduação em Ciências Contábeis da UnB, UFPB e UFRN

Professora Mestre Rosane Maria Pio da Silva
Coordenadora de Graduação do curso de Ciências Contábeis - diurno

Professor Doutor Bruno Vinícius Ramos Fernandes
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - noturno

Larissa Castro da Costa

GOVERNANÇA CORPORATIVA DOS TERMINAIS ARRENDADOS DE
CONTÊINERES BRASILEIROS

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentado ao Departamento de Ciências
Contábeis e Atuariais da Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de Brasília como requisito à
conclusão da disciplina Pesquisa em Ciências
Contábeis e obtenção do grau de Bacharel em
Ciências Contábeis.

Orientador:

Prof. Doutor Paulo Roberto Barbosa Lustosa

Linha de pesquisa:

Impactos da Contabilidade na Sociedade

Área:

Custos e controladoria

Brasília, DF
2013

DA COSTA, Larissa Castro.

Governança Corporativa dos Terminais Arrendados de Contêineres
Brasileiros/ Larissa Castro da Costa -- Brasília, 2013.
20 p.

Orientador: Prof. Doutor Paulo Roberto Barbosa Lustosa

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo - Graduação) – Universidade de
Brasília, 2º Semestre letivo de 2012.
Bibliografia.

1. Lei dos Portos 2. Governança Corporativa 3. Terminais arrendados de
contêineres. I. Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade
de Brasília. II. Título.

CDD –

Larissa Castro da Costa

GOVERNANÇA CORPORATIVA DOS TERMINAIS ARRENDADOS DE
CONTÊINERES BRASILEIROS

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
defendido e aprovado no Departamento de
Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade
de Economia, Administração e Contabilidade
da Universidade de Brasília como requisito à
conclusão da disciplina Pesquisa em Ciências
Contábeis e obtenção do grau de Bacharel em
Ciências Contábeis, avaliado pela seguinte
comissão examinadora:

Prof. Doutor Paulo Roberto Barbosa Lustosa
Orientador
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais
Universidade Brasília (UnB)

Prof. Mestre Isabel Cristina Henrique Sales
Examinadora
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais
Universidade Brasília (UnB)

Brasília, DF, 25 de Fevereiro de 2013.

A meu querido Deus, pela oportunidade da vida,
Dedico.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por todo o amor e oportunidades que me foram dados durante toda a minha vida. Sem Ele, eu nada seria.

Agradeço à minha linda família: Tiene e Júnior, Camila e Isabelinha, que me apoiam e me amam sem querer nada em troca. Sem eles, eu nada seria.

Agradeço ao querido Marcelo, pelo amor, compreensão, ajuda e apoio durante essa jornada. Obrigada por estar sempre ao meu lado!

Agradeço ao meu excelente orientador, Paulo Roberto Barbosa Lustosa, um grande exemplo de sabedoria e inteligência desde a primeira aula ministrada. Obrigada pela compreensão, pela ajuda e pelas oportunidades!

Agradeço à professora Isabel Sales, por toda a ajuda, disposição e conselhos essenciais à melhoria do trabalho.

Agradeço às minhas queridas companheiras de biblioteca: Pâmela Kessler e Juliana Faustino, que me levantaram quando o desânimo quis me derrubar. E, claro, a todos os demais amigos e amigas, que foram muito importantes durante esse período de graduação e para a minha vida.

*“A sabedoria do humilde levantará a sua cabeça
e o fará sentar-se no meio dos grandes.”*

Eclesiástico 11: 1.

A GOVERNANÇA DOS TERMINAIS DE CONTÊINERES ARRENDADOS BRASILEIROS

RESUMO

A Lei 8.630/93, chamada Lei dos Portos, provocou uma relevante mudança na estrutura econômica e de transporte nesse setor. A extinção da Empresa de Portos do Brasil S.A., até então responsável pela gestão portuária, alertou para a necessidade da delegação desse serviço para outros responsáveis. Então, a grande maioria dos portos e seus terminais, antigamente explorados pela União, passaram a ser explorados por organizações privadas, sendo as suas posses ainda pertencentes ao Estado. Dessa forma, os interesses começaram a diferir, pois, o que era feito em prol da coletividade, passou a ter um segundo interesse: a obtenção de lucro das concessionárias. Para mitigar os danos originados por essas eventuais divergências, o poder concedente estipulou medidas de controle que podem ser associadas a um tipo especial de governança sobre as atividades operacionais dos portos. Deste modo, os terminais arrendados de contêineres possuem uma restrição na sua governança corporativa, na medida em que parte desta é definida pelo Estado. Este trabalho visa identificar a estrutura da governança legal e específica dos terminais arrendados de contêineres do Brasil. Para tanto, utilizou-se das informações presentes nos sítios das respectivas concessionárias dos terminais, as quais caracterizam os mecanismos internos de gestão, e na Lei dos Portos, mecanismo externo.

Palavras-chaves: Lei dos Portos. Governança Corporativa. Terminais arrendados de contêineres.

1 INTRODUÇÃO

Até 1993, os portos brasileiros viviam numa situação de precariedade, especialmente devido à forte intervenção estatal nas atividades portuárias. Inclusive, em 1990, dois fatos marcantes reforçaram a necessidade inadiável de um novo aparato legal para esse sistema: a abertura comercial¹ e a extinção da Empresa de Portos do Brasil S.A. - Portobrás - responsável até então pela gestão dos portos públicos brasileiros. Dessa forma, a situação portuária era de poucos investimentos e parcerias com o setor privado, somados a um atraso logístico, além da falta de competitividade internacional consequente.

Nesse momento, o Poder Público promulgou uma lei que revitalizou não somente o sistema portuário do país, mas a economia e o transporte aquaviário nacional. A Lei dos Portos (8.630/93) teve o intuito de modernização desses, além de “[...] impedir a progressão da situação de degradação dos portos e garantir investimentos para o desenvolvimento nesse setor, objetivando dar início a um processo de privatização [...]” (LIRA, p. 78, 2008). Contudo, dentre as mudanças, a mais relevante é relacionada à competência da exploração dos terminais.

A administração portuária, até a Lei 8.630/93, era realizada predominantemente por entidades públicas, tal como a Portobrás. “Atualmente, como resultado especialmente do novo arcabouço jurídico do setor na década de 1990, grande parte da movimentação de cargas nos portos brasileiros em terminais públicos já foi transferida à iniciativa privada, destacando-se o

¹ “A abertura comercial dos anos 1990 foi feita sem que os portos estivessem preparados para tanto fluxo de mercadorias importadas. Na primeira metade dos anos 1990, o fluxo aumentou consideravelmente. Por outro lado, os incentivos destinados para as exportações não foram seguidos de melhorias na estrutura portuária” (GOULARTI FILHO, p. 481, 2007).

segmento de contêineres” (TOVAR; FERREIRA, p. 215, 2006). Portanto, percebe-se que a Lei 8.630/93 deu mais espaço para atuação de organizações privadas nas operações portuárias, através dos procedimentos de arrendamento e outorga.

Segundo Lacerda (2005), o governo possui limitada capacidade para realizar os investimentos necessários ao aprimoramento da infra-estrutura portuária. Ainda segundo o autor, os investimentos portuários são cada vez mais necessários, à medida que a integração internacional da economia brasileira é expandida. Portanto, a realização dos serviços portuários por intermédio dos arrendamentos é essencial para a manutenção desse setor. O Estado, como responsável indireto por esses serviços, deve manter medidas de controle para com as concessionárias, de forma que a divergência de interesses não venha a prejudicar suas qualidades.

Anteriormente à promulgação da Lei dos Portos, o principal interesse que permeava o ambiente portuário era o interesse coletivo, por ser uma atividade estatal realizada por agentes públicos. Após tal promulgação, a grande maioria das atividades e operações portuárias foi concedida à iniciativa privada. Com a inserção das figuras das concessionárias no cenário portuário, especialmente nos terminais de contêineres, surge também um novo interesse: o lucro dessas empresas.

Jensen e Meckling (1976) afirmaram, de forma abrangente, que a teoria da agência baseia-se na delegação do poder decisório de um principal a um agente, para que este realize algum serviço ou tomada de decisão em seu favor. Portanto, as decisões nem sempre são tomadas no interesse de quem delega. Neste caso, o principal é o Estado, o qual delega atribuições para as concessionárias. Para minimizar ou até mesmo extinguir os inevitáveis conflitos de interesses, destaca-se a figura da Governança Corporativa, a qual pode ser entendida como os mecanismos de incentivo e controle, tanto internos quanto externos, que têm o intuito de minimizar os custos resultantes do problema de agência (SILVEIRA, 2004).

Dessa forma, os terminais arrendados de contêineres dos portos brasileiros passam a ser ambientes híbridos de governança corporativa, pois cabe à União explorá-los, diretamente ou mediante concessão (Lei 8.630/93). Consequentemente, pode-se afirmar que há dois tipos de governança que permeiam nesses ambientes: a Governança Legal (decorrente da posse do Estado) e a Governança Específica (que é devida à administração dos portos, concedida a empresas privadas). Nesse tocante, este trabalho objetiva identificar a estrutura da governança legal e específica dos terminais arrendados de contêineres do Brasil.

A metodologia a ser utilizada é a empírico-analítica, na qual foi feita uma coleta de dados sobre os mecanismos de Governança, os internos e externos. Quanto aos aspectos internos, foram coletados, entre outros, o percentual de cada concessionária no capital de controle do terminal de contêiner e a composição do Conselho de Administração. Tais dados foram coletados nos sítios das respectivas empresas. Quanto ao mecanismo externo, será abordada a Lei dos Portos (8.630/93) em uma lista não exaustiva de imposições do Poder Público, as quais se enquadram como instrumentos de governança para as concessionárias.

Na próxima seção apresentam-se conceitos sobre a teoria e o problema de agência, a governança corporativa como uma solucionadora desses problemas, seus mecanismos e o hibridismo de governança nos terminais de contêineres. Após esse referencial teórico, são apresentadas a metodologia do trabalho, seus resultados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança Corporativa

Até 1860, as empresas brasileiras eram limitadas nas suas fontes de financiamento. Além do capital de terceiros, em que agentes externos disponibilizavam recursos para a empresa realizar suas operações diárias e investimentos, havia o chamado capital próprio, que era representado apenas pelos recursos dos sócios, não sendo permitida a emissão de ações ou de outros títulos mobiliários. A Lei 1.083, de 1860, inovou as modalidades de financiamento das empresas, consolidando as disposições legislativas e regulamentares concernentes às sociedades anônimas, às quais é permitida a abertura de seu capital social.

Um dos benefícios da utilização do capital próprio na forma de ações ou outros títulos mobiliários é que os investidores tornam-se sócios do negócio, assumindo os seus riscos; enquanto no capital de terceiros, os sócios têm que devolver os recursos ao banco ou outros tipos de credores. Além dessa vantagem, uma das características mais importantes da sociedade aberta é a melhoria da imagem institucional da empresa.

Entretanto, apesar de tais benefícios, a abertura de capitais das companhias abertas trouxe alguns desafios para os seus proprietários. Segundo Ross (1995), “A propriedade difusa [...] traz consigo a separação entre propriedade e controle da grande empresa.” Como consequência dessa separação veio a dificuldade de gerir e possuir a empresa ao mesmo tempo. Dessa forma, passou a haver a delegação dessa responsabilidade de administração para agentes e, junto com ela, o problema de agência.

A teoria da agência descreve um problema amplamente discutido no ambiente corporativo: o conflito de interesses. Segundo Jensen e Meckling (1976), tal teoria baseia-se na delegação das decisões do principal para um agente, o qual poderá esbanjar do seu poder imputado ou agir como um alinhador de interesses. Adam Smith, um dos pioneiros a tratar sobre o assunto, afirmou em seu livro *Wealth of Nations* (A Riqueza das Nações) que:

The directors of such [joint-stock] companies, however, being the managers rather of other people's money than of their own, it cannot well be expected, that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private copartnery frequently watch over their own Adam Smith, p.606, 1776).²

Entretanto, Okimura (p. 10, 2003) afirma que, “[...] naquela época, antes da Revolução Industrial, as empresas, em sua maioria, eram relativamente pequenas, fechadas e com propriedade concentrada nas mãos de indivíduos ou famílias”, fazendo com que a administração coincidissem com a propriedade. Dessa forma, mesmo presentes na teoria, os problemas de agência passaram a ser realmente significativos com a expansão das companhias abertas, sendo importante destacar que esses são passíveis em todos os tipos de organizações.

Diante da relevância do problema de agência e do seu possível impacto sobre o desempenho das organizações, surge a figura da governança corporativa, a qual representa um fator de alinhamento de interesses através de práticas incentivadoras da transparência e confiança na gestão da empresa. Segundo Silveira (p. IV, 2004), “governança corporativa pode ser entendida como um conjunto de mecanismos de incentivo e controle [...] que visam a minimizar os custos decorrentes do problema de agência”.

² Os diretores de tais empresas [por ações], no entanto, sendo os gestores do dinheiro de outras pessoas, em vez do seu próprio; não se pode esperar que eles zelem por ele com a mesma vigilância ansiosa que os integrantes de parcerias privadas frequentemente vigiam os seus próprios (tradução do autor).

Um grande incentivador da existência da governança corporativa em empresas, chamada de governança específica no presente trabalho, é:

O risco de os recursos dos investidores não serem bem empregados ou serem desviados, o qual decorre fundamentalmente da existência de uma situação de separação entre propriedade e controle, onde as pessoas que fornecem capital não participam diretamente das decisões corporativas (Silveira, p. 12, 2004).

“A ideia é que, devido ao conflito de agência, o investidor deve cercar-se do maior número possível de instrumentos para evitar que seja expropriado pelo gestor (SOUZA et al, p. 65, 2011).”

O tema Governança Corporativa é de conceituação recente. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), foi na primeira metade dos anos 90 que um grupo de acionistas norte-americanos “[...] despertaram para a necessidade de regras que os protegessem dos abusos da diretoria executiva das empresas, da inércia de conselhos de administração inoperantes e das omissões das auditorias externas”. Dessa forma, percebe-se que esse conceito surgiu não apenas para padronizar procedimentos já existentes, mas pela própria necessidade de diminuição dos conflitos entre os interesses dos proprietários de uma empresa e os responsáveis pela sua gestão.

Alves (2010) declara que os códigos de governança divulgam os mecanismos considerados adequados para promover a convergência dos interesses. O autor ainda destaca que os interesses dos executivos não necessariamente se alinham aos interesses dos acionistas, podendo comprometer a capacidade da firma de obter novos recursos. Acentua-se, então, a necessidade da criação de mecanismos para nivelar os diversos interesses.

Rogers (p. 55, 2006) afirma que, se há custos de agência, “[...] torna-se necessário estabelecer mecanismos de controle ex-ante para que o processo de governança corporativa institua-se de forma a alinhar os interesses das partes envolvidas e minimizar os custos ex-post”. Ainda segundo o autor, os mecanismos de controle podem ser classificados em duas categorias: internos e externos. Os mecanismos internos são aqueles instituídos no ambiente interno da empresa. Os externos são instituídos pelo mercado como um todo, subdivididos, entre outros, no ambiente legal e regulatório. Além dos mecanismos propriamente ditos, há algumas características das empresas que acabam revestindo-se como mecanismos pelo fato de terem grande influência sobre a governança corporativa da organização.

2.2 Mecanismos Internos

2.2.1 Estrutura de controle e características do capital

A concentração do capital e consequente estrutura de controle é um dos principais mecanismos de Governança Corporativa. Segundo Okimura (p. ii, 2003):

A concentração [...] do capital fornece o melhor monitoramento efetivo por parte do acionista controlador sobre os executivos de uma empresa. Entretanto, esse efeito seria ao mesmo tempo combinado a uma maior probabilidade de expropriação dos acionistas não controladores, pois os controladores teriam o poder de usufruir de benefícios privados da empresa enquanto os custos desses benefícios seriam compartilhados entre todos os demais acionistas.

O motivo da presença de grandes acionistas poder ser prejudicial para as empresas é a possibilidade do não alinhamento dos interesses dos acionistas majoritários com os minoritários e a consequente expropriação da riqueza destes, como sugerem La Porta e Shleifer (1999). Dessa forma, percebe-se que as práticas de governança corporativa agem

como solucionadoras dos mais diversos conflitos de interesses, não somente entre os proprietários e gestores, mas entre acionistas majoritários e minoritários.

Ademais, outra característica que afeta os mecanismos de gestão é o fato do capital da firma ser aberto ou fechado, visto que os interesses dos acionistas (preferenciais ou ordinárias) divergem, principalmente, quanto aos direitos de decisão e sobre o fluxo de caixa³. Portanto, segundo Bertucci et al. (2006), a importância das práticas de governança corporativa é observada na relação da companhia de capital aberto com seus *stakeholders*, principalmente aqueles que não detêm o mesmo poder de participar, decidir e fazer valer seus pontos de vista.

Outra característica do capital que influencia na governança corporativa das empresas é a sua origem: brasileira, estrangeira ou ambas. A internacionalização do capital social, por meio da atração de investidores estrangeiros, proporciona vantagens competitivas à empresa. Amaral et al. (p. 15, 2007) afirmam que:

A inserção internacional das empresas nacionais pode ser uma outra forma de melhorar a qualidade da governança corporativa. [...] Empresas que estão entre as maiores exportadoras e/ou têm presença nos mercados de valores internacionais têm em média um indicador de qualidade de governança maior e estatisticamente diferente das outras empresas.

2.2.2 Conselho de Administração

Como, na maioria das vezes, a propriedade da organização é distinta da sua gestão, um dos modos de os proprietários manterem o seu controle “é a representação que consigam junto ao conselho de administração” (MONACO, p. 3, 1998). Ainda segundo o autor, “o Conselho de Administração é o órgão máximo da estrutura organizacional das companhias abertas. A instância mais elevada de decisões corporativas é representada pelo Conselho de Administração”. É também um dos principais mecanismos da Governança Corporativa, pois é através dele que os interesses externos à organização são representados. Além de que é ele que decide os rumos do negócio, priorizando o melhor interesse da organização (IBGC, 2009).

Na composição dos conselhos de administração, destaca-se a importante figura da presença feminina. Estudos afirmam que mulheres podem ser responsáveis pelo aprimoramento da governança corporativa em empresas. O Credit Suisse Research (2012) afirmou que a mistura de gêneros permite a mescla de habilidades necessárias. Quando homens e mulheres tomam decisões importantes juntos, estão mais propensos a achar uma solução para determinado problema. Além disso, a diversidade de gênero melhora o desempenho de empresas com governança fraca. O IBGC também se manifesta sobre o assunto, alegando que “muitas conselheiras têm um estilo de liderança colaborativo, que estimula as discussões uma vez que incentiva que todos sejam ouvidos. Além disso, elas também não demonstram dificuldades em abordar problemas complexos e de difíceis soluções” (IBGC, 2009).

2.3 Mecanismo Externo

Apesar de mais comum, a Governança Corporativa não está presente apenas em organizações privadas. Em todas as situações em que há um gestor divergente do proprietário, pode haver conflito de interesses. No setor público, há situações em que compete à União explorar diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão, alguns tipos de

³ Essa subdivisão refere-se às sociedades anônimas, cujas práticas de governança corporativas são mais comuns. Entretanto, esse fato não implica na exclusão de tal prática nas sociedades limitadas, que “[...] não seria diferente, uma vez que, ela busca o crescimento ordenado da sociedade, respeitando os interesses de seus envolvidos” (ALVES JR., p. 68, 2010).

serviços. Um exemplo é a exploração de serviços portuários, em que, a partir do Decreto n. 1746, de 1869, pôde ser concedida às empresas privadas. Nessas ocasiões, em há delegação de uma responsabilidade do ente público para um ente privado, surge uma outra abordagem da governança: a Governança Legal.

Anteriormente realizada pelo poder público, grande parte das operações dos terminais dos portos brasileiros foi delegada à iniciativa privada, destacando-se o segmento de contêineres, o qual é 100% delegado. Esse procedimento divide-se em concessão (arrendamento) ou autorização (uso privativo). Aquela consiste nos terminais concedidos a organizações privadas através de licitações e por um período de tempo determinado, sendo ainda propriedades da União. Já os terminais de contêineres de uso privativo são firmados por contratos de adesão, em que a exploração e a propriedade dos respectivos terminais pertencem às empresas. Observa-se que a União, atualmente, não é mais responsável pela exploração das operações dos terminais de contêineres. Apesar de tal possibilidade já existir desde 1869, inclusive representada por um dispositivo constitucional (C.F., Art. 21, inciso XII, alíneas d e f), não era predominante no cenário portuário até a promulgação da Lei 8.630/93, a Lei dos Portos.

Há dois tipos de governança que permeiam nos terminais de contêineres arrendados brasileiros: a Governança Legal, decorrente da posse do Estado, e a Governança Específica, decorrente das administrações privadas. A primeira visa sobrepor os interesses do Estado sobre o interesse privado, com o intuito da consecução de metas coletivas. Para tanto, são utilizados mecanismos externos de controle que o Estado indiretamente tem com os terminais, já que os suas explorações não são mais estatais. Esses mecanismos limitam a governança específica, restringindo-a com imposições legais, presentes na Lei 8.630/93. Já a governança específica apresenta-se nos ambientes internos das concessionárias, objetivando minimizar os custos de agência mediante a composição de conselhos de administração e outros mecanismos. Essa particularidade dos terminais os caracteriza como ambientes híbridos de governança.

Segundo Matias-Pereira (p. 112, 2010):

A governança nas organizações públicas e privadas apresenta significativas similitudes. Levando-se em consideração que o setor público e o privado possuem focos específicos, observa-se que são comuns entre eles as questões que envolvem a separação entre propriedade e gestão, responsável pela geração dos problemas de agência, os instrumentos definidores de responsabilidades e poder, o acompanhamento e o incentivo na execução das políticas e objetivos definidos, entre outros.

Vários foram os motivos que levaram a Governança também ao Setor Público, como, por exemplo, a “[...] fragilidade do modelo político, gerador de insuficiência de governabilidade, deficiência do modelo administrativo, que resulta em distorções burocráticas [...]”, crises econômicas e financeiras, dentre outros, os quais exigiram dos governantes a adoção de ações inovadoras na gestão do setor público (MATIAS-PEREIRA, p. 112, 2010). Entretanto, há diversas especificidades desse setor, tal qual o fato do Estado ser o principal agente nas mudanças da gestão pública, não havendo, na maioria das vezes, um representante específico para responsabilizar-se; a burocracia e morosidade dos serviços públicos e a ineficácia na aplicação das leis. Esses e outros fatores dificultam a implantação de políticas de governança além de, principalmente, dificultar a responsabilização dos agentes públicos.

Tendo em vista todas essas dificuldades, um mecanismo externo de alinhamento dos interesses público-privado é a elaboração de leis, as quais são expressões normativas do poder estatal. Dessa forma, além de alinhar os interesses, oferecem uma vantagem hierárquica

para o Estado, o qual se encontra em posição vantajosa nas relações jurídicas, além de possuir diversos meios de repreensão nos casos de não atendimento às mesmas.

Com a promulgação da Lei dos Portos (8.630/93), iniciou-se no país um novo modelo de gestão e de investimentos para o setor, no qual desapareceu o Estado investidor e foram criadas as condições essenciais para a participação de investimentos privados nos portos públicos (BIASO JUNIOR, 2006). A Abratec destaca alguns dos objetivos desse novo aparato legal portuário, tais como o investimento da iniciativa privada, inovação tecnológica, melhoria da produtividade e redução da burocracia.

A concessão da administração portuária para empresas privadas foi uma das maiores contribuições da Lei dos Portos, cujas posses permanecem da União, mas não a responsabilidade pelo desempenho das atividades operacionais. Destarte, esse mecanismo externo de governança garante que seus interesses ainda estejam sendo observados, revestindo-se como o instrumento vinculante que dá as prerrogativas necessárias para o Estado exercer o controle das concessionárias. Essa necessidade de alinhamento dos interesses é um dos pilares da Governança Corporativa, a qual preza pelo interesse em comum como determinante de desempenho. A Lei 8.630/93 reflete esse alinhamento com imposições, entre elas, a concepção do operador portuário, estabelecimento de um órgão gestor da mão-de-obra portuária, constituição de um Conselho de Autoridade Portuária dentre outras.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho visa identificar a estrutura da governança corporativa dos terminais de contêineres arrendados do Brasil. Para tanto, foi utilizada a tipologia empírico-analítica. Empírica por resultar-se da percepção dos fatos, e não de juízo de valores. Analítica pois buscou o ordenamento das informações, de forma que estas possibilitem a obtenção de respostas ao problema de pesquisa (GIL 2008).

O estudo utilizou a população dos terminais arrendados brasileiros para arrecadação dos dados, representada por quinze terminais, segundo o CERME (2012). A concessionária Multi-Rio Operações Portuárias S/A não integrou o estudo em razão da indisponibilidade das informações, assim como os terminais de uso privativo. Para a identificação da estrutura de governança, foram selecionados os mecanismos internos e o externo. É importante observar que o objetivo da pesquisa não é a caracterização da qualidade da governança, mas sim o detalhamento dos seus mecanismos. A seleção feita para a pesquisa foi a seguinte:

Quadro 1: Mecanismos de Governança Corporativa

Mecanismos de Governança Corporativa	
Internos	Externo
Percentual de controle da concessionária no capital do terminal	Lei dos Portos (8.630/93)
Composição do Conselho de Administração	
Existência de participação feminina	
Capital aberto ou fechado	
Capital brasileiro ou estrangeiro	

Fonte: Elaboração própria

Os mecanismos acima foram selecionados devido à relevância desses para o desempenho e a estrutura da empresa, no âmbito da governança corporativa. Segundo Alves (p. 29, 2010), “percebe-se que os mecanismos de divulgação e conteúdo de informações, funcionamento e estrutura do conselho de administração e estrutura de propriedade e controle recebem grande destaque tanto na literatura quanto nos códigos de governança”. Os mecanismos internos da governança foram coletados nos sítios das respectivas concessionárias, tanto nas próprias webpages quanto nos relatórios financeiros e de administração anuais e semestrais, disponíveis na seção de relacionamento com investidores.

Quanto à composição do conselho de administração, o ideal seria que o trabalho disponibilizasse as composições dos conselhos do terminal e da concessionária. Entretanto, realizou-se contato com as concessionárias via e-mail, mas este dado não foi disponibilizado. Observa-se que os dados presentes já suprem a questão da relevância pelo fato da influência, já que todas as concessionárias possuem o controle do capital dos terminais. Com relação ao período do estudo, optou-se por analisar as informações no exercício findo em 2011, escolhidas por representarem os dados mais recentes acessíveis para a análise.

O mecanismo externo, presente no ambiente regulatório, é representado pela Lei 8.630/93. Portanto, foram analisadas, em uma relação não exaustiva, as imposições do Poder Público para as concessionárias e outros agentes do serviço portuário, enquadradas como mecanismos de governança corporativa. Dentre essas imposições, está a composição de um conselho de autoridade portuária, a formação de um órgão de gestão de mão-de-obra do trabalho portuário, a imposição de punições nos casos de infrações, dentre outros.

4 RESULTADOS

4.1 Governança Específica

No Quadro 2, estão dispostos os mecanismos da governança específica dos terminais arrendados de contêineres brasileiros:

Quadro 2: Mecanismos Internos de Governança Corporativa

Mecanismos / Terminais	Concessionárias	Percentual de controle no capital	Composição do Conselho de Administração	Part. Feminina	Capital aberto ou fechado	Origem do capital
Imbituba	Empresa Santos Brasil	100% Santos Brasil	<u>Presidente:</u> Richard Klien <u>Vice-Presidente:</u> Verônica Valente Dantas. <u>Conselheiros:</u> Andreas Klien José Raul Sant'anna Marcos Nascimento Ferreira Maria Amalia Delfim Neto Coutrim <u>Conselheiros Independentes:</u> Alcides Lopes Tápias Hans J. F. Peters Wallim Cruz De Vasconcellos Junior	Sim	Aberto	Brasileiro e estrangeiro
Libra Rio	Libra Terminais.	100% Libra Terminais.	<u>Presidente:</u> Ibrahim Eris <u>Conselheiros:</u> Ana Carolina Borges Torrealba Affonso Celina Borges Torrealba Carpi Gonçalo Borges Torrealba Rodrigo Borges Torrealba John Harris Omar Carneiro da Cunha	Sim	Fechado	Brasileiro
Libra Santos	Libra Terminais	100% Libra Terminais	<u>Presidente:</u> Ibrahim Eris <u>Conselheiros:</u> Ana Carolina Borges Torrealba Affonso Celina Borges Torrealba Carpi Gonçalo Borges Torrealba Rodrigo Borges Torrealba John Harris Omar Carneiro da Cunha	Sim	Fechado	Brasileiro
Paranaguá	Advent International, Pattac Empreendimentos e Participações S/A, TUC Participações Portuárias S/A, Soifer Participações Societárias Ltda., Grup Maritim TCB	50% Advent Internacional (fund manager).	<u>Membros:</u> Joanna James Richard Kane Will Schmidt Fred Wakeman	Sim	Fechado	Estrangeiro

	S.L. e Galigrain S.A.					
Santos Brasil	Empresa Santos Brasil.	100% Santos Brasil.	<u>Presidente:</u> Richard Klien <u>Vice-Presidente:</u> Verônica Valente Dantas. <u>Conselheiros:</u> Andreas Klien José Raul Sant'anna Marcos Nascimento Ferreira Maria Amalia Delfim Neto Coutrim <u>Conselheiros Independentes:</u> Alcides Lopes Tápias Hans J. F. Peters Wallim Cruz De Vasconcellos Junior	Sim	Aberto	Brasileiro e estrangeiro
Sepetiba	Companhia Siderúrgica Nacional.	100% Companhia Siderúrgica Nacional	<u>Presidente:</u> Benjamin Steinbruch <u>Vice-Presidente:</u> Jacks Rabinovich <u>Conselheiros:</u> Antônio Francisco Dos Santos Gilberto Sayão Da Silva Fernando Perrone Yoshiaki Nakano Gilberto Sayão da Silva	Não	Aberto	Brasileiro e estrangeiro
Tecon Rio Grande	Wilson, Sons.	100% Wilson, Sons.	<u>Presidente:</u> José Francisco Gouvêa Vieira <u>Vice-Presidente:</u> William Henry Salomon <u>Conselheiros:</u> Cezar Baião Felipe Gutterres Claudio Marote Andrés Rozental <u>Conselheiro Independente:</u> Paulo Fernando Fleury	Não	Aberto	Estrangeiro
Tecon Salvador	Wilson, Sons.	92,5% Wilson, Sons.	<u>Presidente:</u> José Francisco Gouvêa Vieira <u>Vice-Presidente:</u> William Henry Salomon <u>Conselheiros:</u> Cezar Baião Felipe Gutterres Claudio Marote Andrés Rozental <u>Conselheiro Independente:</u> Paulo Fernando Fleury	Não	Aberto	Estrangeiro
Tecon Suape	ICTSI - International Container Terminal Service Inc.	100% ICTSI.	<u>Presidente:</u> Enrique K. Razon Jr. <u>Conselheiros:</u> Jon Ramon Aboitiz Jose C. Ibazeta Stephen A. Paradies Andres Soriano III <u>Conselheiros Independentes:</u> Octavio Victor R. Espiritu Joseph R. Higdon <u>Secretário Corporativo:</u> Atty. Rafael T. Durian	Não	Aberto	Estrangeiro
Tecondi	EcoRodovias.	100% EcoRodovias.	<u>Presidente:</u> Marco Antônio Cassou <u>Conselheiros Efetivos:</u> Cesar Beltrão de Almeida João Alberto Gomes Bernacchio Massimo Villa Alessandro Rivano Guillermo Osvaldo Díaz Carlos Cesar da Silva Souza Geraldo José Carbone <u>Conselheiros Suplentes:</u> Giuseppe Quarta Francisco Henrique Passos Fernandes Gianfranco Catrini Marcelo Beltrão de Almeida	Não	Aberto	Brasileiro.
Teconvi	APM Terminals.	100% APM Terminals.	<u>Presidente:</u> Michael Pram Rasmussen <u>Vice-presidentes:</u> Niels Jacobsen Ane Mærsk Mc-Kinney Uggla Sir John Bond Arne Karlsson Jan Leshly Leise Mærsk Mc-Kinney Møller Lars Pallesen	Sim	Aberto	Estrangeiro

			John Axel Poulsen Erik Rasmussen Rob Routs Jan Tøpholm			
Tesc	DRAGADOS Servicios Portuarios y Logísticos - DSPL.	50% DRAGADOS Servicios Portuarios y Logísticos - DSPL.	<u>Presidente e Diretor Executivo:</u> Florentino Pérez Rodríguez <u>Vice-Presidente Executivo:</u> Antonio García Ferrer <u>Vice-Presidente:</u> Pablo Vallbona Vadell <u>Membros:</u> José María Loizaga Viguri Agustín Batuecas Torrego Álvaro Cuervo García Manuel Delgado Solís Javier Echenique Landiribar Sabina Fluxá Thienemann Joan-David Grimà i Terré Pedro López Jiménez Juan March de la Lastra Santos Martínez-Conde Gutiérrez-Barquín Javier Monzón de Cáceres Miquel Roca i Junyent Julio Sacristán Fidalgo <u>Secretário:</u> José Luis del Valle Pérez	Sim	Aberto	Estrangeiro
Vila do Conde	Empresa Santos Brasil.	100% Santos Brasil.	<u>Presidente:</u> Richard Klien <u>Vice-Presidente:</u> Verônica Valente Dantas. <u>Conselheiros:</u> Andreas Klien José Raul Sant'anna Marcos Nascimento Ferreira Maria Amalia Delfim Neto Coutrim <u>Conselheiros Independentes:</u> Alcides Lopes Tápias Hans J. F. Peters Wallim Cruz De Vasconcellos Junior	Sim	Aberto.	Brasileiro e estrangeiro
Vila Velha	Log-In Logística Intermodal S.A.	99,9% Log-In Logística Intermodal S.A.	<u>Presidente:</u> Humberto Ramos de Freitas <u>Vice-Presidente:</u> Sonia Zagury <u>Conselheiros Independentes:</u> Paola Rocha Ferreira Fabio Alperowitch <u>Conselheiro:</u> Akihiro Sugiyama	Sim	Aberto.	Brasileiro e estrangeiro

Fonte: Elaboração própria

Conforme afirmado anteriormente, todos os terminais de contêineres do país são concedidos a empresas privadas. No caso do arrendamento, objeto de estudo desta pesquisa, todas as concessionárias possuem o controle do capital do terminal. A maior parte delas detém 100% desse capital. Teoricamente, “não há conflitos de interesse possíveis quando o mesmo indivíduo tem 100% do capital da empresa e acumula a função de administrador, o problema de agência surge na medida em que a propriedade começa a pulverizar nas mãos de outros indivíduos” (ROGERS, p. 26, 2006). Entretanto, mesmo com o controle do capital, as concessionárias não possuem a sua propriedade, a qual pertence à União. Logo, percebe-se que esses ambientes não são isentos a esse tipo de conflitos.

Quanto ao conselho de administração, este está presente em todas as concessionárias e, aproximadamente, 64% dessas tem presença feminina na sua composição, o que pode representar um diferencial competitivo, já que estudos demonstram essa característica como responsável pelo aprimoramento da governança corporativa em empresas.

Com relação às características do capital, apenas duas concessionárias possui o capital fechado (Libra Terminais e Advent International) e a maior parte das empresas possui a origem do capital estrangeiro, um possível indicativo de vantagem competitiva.

É importante ressaltar que, aproximadamente, metade dos terminais (7) estão sob a responsabilidade de apenas três empresas (Santos Brasil, Libra terminais e Wilson Sons), o que pode indicar certa concentração no ramo portuário de contêineres.

4.2 Governança Legal

A lei 8.630/93 representa um mecanismo de controle que o Estado indiretamente detém com os terminais, já que os suas explorações não são mais estatais. Abaixo são apresentadas as imposições do Poder Público, em uma lista não taxativa, para as concessionárias e outros agentes do serviço portuário, além de uma análise do interesse estatal em cada uma dessas exigências, fundamento da Governança Legal.

Quadro 3 : Exigências da lei 8.630 – mecanismo externo de Governança Corporativa

Lei 8.630/93 (<i>Ipsis Litteris</i>)		Análise
Art. 1º.	"§ 2º A concessão do porto organizado será sempre precedida de licitação realizada de acordo com a lei que regulamenta o regime de concessão e permissão de serviços públicos".	"Licitação traz ínsita a ideia de disputa isonômica ao fim da qual será selecionada a proposta mais vantajosa aos interesses da Administração [...]" (ALEXANDRINO; PAULO, p. 363, 2002). Dessa forma, percebe-se que a concessão é precedida de um procedimento que assegura a igualdade entre os participantes, previsto na C.F. art. 37 XXI.
Art. 2º.	"A prestação de serviços por operadores portuários e a construção, total ou parcial, conservação, reforma, ampliação, melhoramento e exploração de instalações portuárias, dentro dos limites da área do porto organizado, serão realizadas nos termos desta lei".	Os portos organizados são áreas cuja administração é exercida diretamente pela União ou pela entidade concessionária, sendo a sua posse pertencente ao poder público. Dessa forma, diferentemente das instalações portuárias privativas, cuja posse não é mais estatal, há necessidade da regulamentação de qualquer modalidade de construção, visto que é um aparelho público, no qual a observância do interesse coletivo é fundamental.
Art. 4º.	"§ 2º A exploração da instalação portuária de que trata este artigo far-se-á sob uma das seguintes modalidades: I - uso público; II - uso privativo".	Esse parágrafo assegura ao Poder Público o direito de explorar os portos organizados, mesmo grande parte de esses estarem sob responsabilidade de organizações privadas.
Art. 9º.	"A pré-qualificação do operador portuário será efetuada junto à Administração do Porto, na forma de norma publicada pelo Conselho de Autoridade Portuária com exigências claras e objetivas. § 1º As normas de pré-qualificação referidas no caput deste artigo devem obedecer aos princípios da legalidade, moralidade e igualdade de oportunidade".	O operador portuário é a pessoa jurídica encarregada de executar as operações portuárias, atividade antigamente executada por entidades estatais. Portanto, deve-se assegurar que tais operadores sejam qualificados para o serviço, possuindo capacidade técnica, financeira e jurídica, o que contribui para o cumprimento do princípio da eficiência, previsto na C.F., Art. 37. Além desse, também devem ser observados outros princípios, como o da igualdade e moralidade.
Art. 18.	"Os operadores portuários, devem constituir, em cada porto organizado, um órgão de gestão de mão-de-obra do trabalho portuário [...]. Parágrafo único. No caso de vir a ser celebrado contrato, acordo, ou convenção coletiva de trabalho entre trabalhadores e tomadores de serviços, este precederá o órgão gestor a que se refere o caput deste artigo e dispensará a sua intervenção nas relações entre capital e trabalho no porto".	O órgão de gestão de mão-de-obra do trabalho portuário foi uma das inovações da lei 8.630/93. Ele é responsável, entre outros, por "administrar o fornecimento da mão-de-obra do trabalhador portuário e do trabalhador portuário-avulso" (Lei 8.630/93) e tinha suas atividades realizadas anteriormente por sindicatos. Os OGMOS, inicialmente mal recebidos pelos trabalhadores, trouxe alguns benefícios, como a capacitação do profissional portuário, prevista no Art. 27 da presente Lei.
Art. 27.	"§ 1º A inscrição no cadastro do trabalhador portuário dependerá, exclusivamente, de prévia habilitação profissional do trabalhador interessado, mediante treinamento realizado em entidade indicada pelo órgão de gestão de mão-de-obra".	Assim como os operadores portuários, os trabalhadores devem receber treinamento para adequar-se aos requisitos do OGMO. "[...] Verifica-se que a implementação do treinamento multifuncional é de competência do OGMO através de cursos. A capacitação do profissional [...] é uma das metas da nova legislação" (LIRA, p. 49, 2008).
Art. 30.	"Será instituído, em cada porto organizado ou no âmbito de cada concessão, um Conselho de Autoridade Portuária. § 1º Compete ao Conselho de Autoridade Portuária: [...] IV - promover a racionalização e a otimização do uso das instalações portuárias; [...] XI - promover estudos objetivando compatibilizar o plano de desenvolvimento do porto com os programas federais [...] § 2º Compete, ainda, ao Conselho de Autoridade Portuária estabelecer normas visando o aumento da produtividade e a redução dos custos das operações portuárias [...]"	A criação do Conselho de Autoridade Portuária (CAP) foi de grande importância para as entidades portuárias. Composto por representantes de todos os setores participantes da atividade portuária, foi instituído com o objetivo de regulamentar a exploração dos portos (TOVAR; FERREIRA 2006), além de possuir poder de decisão. Dessa forma, o CAP aumentou participação do governo para administração do porto, o que é percebido pelas próprias atribuições do Conselho, as quais atentam-se ao interesse público; como por exemplo o estabelecimento de "[...] normas visando o aumento da produtividade" (Lei 8.630/93).
Art. 31.	"O Conselho de Autoridade Portuária será constituído pelos seguintes blocos de membros titulares e respectivos suplentes: I - bloco do poder público [...]; II - bloco dos operadores portuários [...];	Anteriormente à criação do Conselho de Autoridade Portuária, havia o Conselho Especial dos Usuários. Este "[...] era formado apenas por pessoas dos segmentos ligados à atividade portuária, dentro da própria comunidade" (SILVA; MAY, p. 139, 2006),

	III - bloco da classe dos trabalhadores portuários [...]; IV - bloco dos usuários dos serviços portuários e afins [...]. § 2º Os membros do conselho serão designados pelo ministério competente para um mandato de dois anos, podendo ser reconduzidos por igual ou iguais períodos. § 3º Os membros do conselho não serão remunerados, considerando-se de relevante interesse público os serviços prestados".	enquanto o CAP é constituído por representantes dos mais diversos segmentos, dentre eles o Governo, Administração Portuária e Comércio Exterior. Essa diversidade busca permitir aos seus representantes a defesa de seus interesses, para que as decisões sejam pautadas no coletivo, por mais diverso que seja. Os mandatos dos representantes têm duração limitada, o que evita o abuso de poder e que os representantes posterguem a realização de importantes medidas para o porto. Além disso, a não remuneração também evita que os interesses públicos sejam substituídos pelos particulares.
Art. 32.	"Os Conselhos de Autoridade Portuária (CAPs) instituirão Centros de Treinamento Profissional destinados à formação e aperfeiçoamento de pessoal para o desempenho de cargos e o exercício de funções e ocupações peculiares às operações portuárias e suas atividades correlatas".	Os representantes do CAP não possuem necessariamente o conhecimento das necessidades dos portos e seus terminais, o que pode levar a tomada de decisões enviesadas e prejudiciais ao setor. Portanto, é essencial o treinamento profissional para tais representantes, os quais devem inteirar-se às operações portuárias e outros assuntos relevantes para o bom desempenho do cargo.
Art. 33.	"A Administração do Porto é exercida diretamente pela União ou pela entidade concessionária do porto organizado".	A administração portuária, antigamente exercida majoritariamente por órgãos estatais, tal como a Portobrás, passou a ser realizada também por concessionárias. Visto que os métodos de gerenciamentos adotados eram insuficientes para atender a demanda portuária, a inserção efetiva da figura privada, especialmente nos terminais de contêineres, abriu possibilidades para investimentos na área e conseqüentes melhorias nos métodos da administração portuária. Esse fato representou um significativo avanço, já que a administração portuária possui importantes competências, tal como "I - cumprir e fazer cumprir as leis, os regulamentos do serviço e as cláusulas do contrato de concessão" (Lei 8.630/93, Art. 33).
Art. 38.	"As infrações estão sujeitas às seguintes penas, aplicáveis separada ou cumulativamente, de acordo com a gravidade da falta: I - advertência; II - multa, de 100 (cem) até 20.000 (vinte mil) Unidades Fiscais de Referência (Ufir); III - proibição de ingresso na área do porto por período de trinta a cento e oitenta dias; IV - suspensão da atividade de operador portuário, pelo período de trinta a cento e oitenta dias; V - cancelamento do credenciamento do operador portuário".	Segundo Paulo e Alexandrino (p. 2, 2002), "[...] o Estado encontra-se em posição de desigualdade jurídica relativamente ao particular, subordinando os interesses deste aos interesses da coletividade, representados pelo Estado na relação jurídica". Para tornar tal subordinação eficaz, são estabelecidas punições no caso do cometimento de infrações, as quais são necessárias para um eficaz cumprimento da Lei 8.630/93 e opera como um mecanismo de alinhamento de interesses público-privado no ambiente dos terminais de contêineres.

Fonte: Elaboração própria

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Lei dos Portos (8.630/93) foi um marco institucional para o sistema portuário brasileiro, permitindo o aumento da participação privada, especialmente nos terminais de contêineres. Com essa abertura, surgiu um novo interesse nesses ambientes: a obtenção de lucro nas concessionárias. Para que tal interesse não se sobreponha ao interesse público, o Estado estipulou medidas de controle sobre as atividades operacionais dos portos (Governança Legal). Deste modo, os terminais arrendados de contêineres possuem uma restrição na sua governança corporativa, na medida em que parte desta é definida pelo Poder Público.

Esta pesquisa objetivou identificar a estrutura de governança dos terminais de contêineres arrendados do Brasil. Para tanto, utilizou-se dos mecanismos internos e externos de governança corporativa, presentes nos *websites* de cada concessionária e na Lei dos Portos. Das considerações realizadas, destaca-se o hibridismo da governança corporativa dos terminais arrendados, existente devido à exploração pertencer às concessionárias e a propriedade à União.

A governança específica foi representada por mecanismos essenciais para o bom desempenho e longevidade da organização, como a estrutura de controle do capital, sua origem, composição do conselho de administração, entre outros. Entretanto, o aprimoramento na qualidade da empresa não pode ser deduzido a partir desses dados, pois o que realmente determina o bom desempenho parte do nível operacional, além do monitoramento dos agentes executivos.

Com relação à governança legal, foram detectadas imposições do Poder Público para as empresas, como meio de controle dessas. Percebe-se que os mecanismos presentes na lei viabilizam a isonomia competitiva entre as concessionárias, capacitação dos profissionais portuários, responsabilização dos agentes e, principalmente, possibilitam que os interesses do Estado sejam respeitados no processo de administração dos terminais de contêineres, cujas propriedades são estatais.

Apesar das limitações na coleta de dados para a governança específica, a pesquisa pôde ser executada nos terminais arrendados, possivelmente porque a maioria das concessionárias são companhias abertas, o que facilitou a obtenção das informações. Entretanto, é importante recordar que a pesquisa não abrangeu os terminais de uso privativo, devido à indisponibilidade de informações. Dessa forma, como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a identificação da governança nos terminais de contêineres de uso privativo brasileiros, a fim de compará-los com os resultados apresentados neste trabalho. Outra sugestão é a exploração de “novas camadas” da estrutura de propriedade das concessionárias, ou seja, as suas controladoras, com o intuito de verificar se há concentração dessas controladoras no setor. Acredita-se que essas pesquisas contribuem para desenvolver o assunto de governança corporativa em portos, pouco explorado até então.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo**. 4 Edição. Rio de Janeiro: Impetus, 2006. 689 p.

ALVES, Erick dos Santos. **Governança corporativa, desempenho e risco no Brasil**. 2010. 138 p. Dissertação (Mestrado em Regulação e Gestão de Negócios). Universidade de Brasília, Brasília, 2010. Disponível em: <<http://repositorio.bce.unb.br/handle/10482/9295>>. Acesso em: 10 Dez. 2012.

ALVES JÚNIOR, Osmar. **Sociedade Limitada: A (In) Eficácia da Cláusula de Impenhorabilidade das Quotas Sociais Livrementemente Pactuadas no Contrato Social**. 2010. 118 f. Monografia de conclusão de curso – Bacharelado em Direito. Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Itajaí, Santa Catarina, 2010. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Osmar%20Alves%20Junior.pdf>>. Acesso em: 19 Jan. 2012.

AMARAL, Hudson Fernandes; GRUBERGER, David John; IQUIAPAZA, Robert Aldo; MOREIRA, Bruno César de Melo. Qualidade da governança corporativa das empresas na BOVESPA e internacionalização: In: **CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS-IFBAE**, IV, 2007. IFBAE - Instituto Franco Brasileiro de Administração de Empresas. Porto Alegre, RS. Disponível em: <<http://www.ifbae.com.br/congresso4/pdf/B161.pdf>>. Acesso em: 15 Nov. 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS TERMINAIS DE CONTÊINERES DE USO PÚBLICO (ABRATEC). **Quem Somos**. Disponível em: <<http://www.abratec-terminais.org.br/quem-somos>>. Acesso em: 24 Nov. 2012.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira; BERNARDES, Patrícia; BRANDÃO, Mônica Mansur. Políticas e práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto. **Rev. Adm.**(São Paulo), p. 183-196, 2006. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1186>. Acesso em: 29 Nov. 2012.

BIASO JUNIOR, Antonio de. **O Porto de Salvador Análise da realidade atual, suas necessidades e comparações pós lei 8.630/93**. Setembro de 2006. Dissertação de Mestrado. PUC Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=9451@1>. Acesso em: 10 Jan. 2013.

BM&F Bovespa. **Por que abrir o capital?** Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/empresas/pages/empresas_abertura_capital_porque.asp>. Acesso em: 20 Jan. 2013.

BRASIL. Decreto n. 1.746, de 13 de outubro de 1869. Autorisa o Governo a contractar a construção, nos diferentes portos do Imperio, de dócas e armazens para carga, descarga, guarda e conservação das mercadorias de importação e exportação. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaTextoIntegral.action?id=59376&norma=75234>>. Acesso em: 13 Dez. 2012.

BRASIL. Lei n. 1.083, de 25 de fevereiro de 1993. Contendo providencias sobre os Bancos de emissão, meio circulante e diversas Companhias e Sociedades. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LIM/LIM1083.htm>. Acesso em: 25 Out. 2012.

BRASIL. Lei n. 8.630, de 25 de fevereiro de 1993. Dispõe sobre o regime jurídico da exploração dos portos organizados e das instalações portuárias e dá outras providências. (LEI DOS PORTOS). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8630.htm>. Acesso em: 25 Out. 2012.

Centro de Estudos em Regulação de Mercados – CERME. Estudo Comparativo Das Estruturas De Custos E Avaliação De Projetos/Investimentos Entre Terminais Portuários De Uso Público E Terminais Portuários De Uso Privativo Misto. 2012. Disponível em: <<http://www.antaq.gov.br/Portal/pdf/EstudoTUPPP/Relatorio.pdf>>. Acesso: 15 jun. 2012

Credit Suisse Research Institute. **Gender diversity and corporate performance**. Suíça, Agosto 2012, 31 p. Disponível em: <https://infocus.creditsuisse.com/data/_product_documents/_shop/360145/csri_gender_diversity_and_corporate_performance.pdf>. Acesso em: 21 Jan. 2013.

DO BRASIL, Constituição Federal. **Constituição da república Federativa do Brasil**. Brasília-DF: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008. 175 p.

GOULARTI FILHO, Alcides. Melhoramentos, reaparelhamentos e modernização dos portos brasileiros: a longa e constante espera. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 16, n. 3 (31), p. 455-489, dez. 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-06182007000300007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 2 Nov. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 2010. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 07 Jan. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Mulheres no Conselho de Administração**. Pesquisa interna, publicada em 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Origem da Boa Governança**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=18>>. Acesso em: 19 Dez 2012.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=94043>. Acesso em: 18 Dez. 2012.

LACERDA, Sander Magalhães. Investimentos nos Portos Brasileiros: Oportunidades da Concessão da Infra-Estrutura Portuária. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 22, p. 297-315, set. 2005. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Portos/200509_2.html>. Acesso em: 14 Dez. 2012.

LIRA, Cristiane da Silva Coimbra. **Trabalho portuário avulso e a Modernização dos Portos à Luz da Lei 8.630/93**. 2008. 119 f.. Monografia de conclusão de curso. Centro de ciências jurídicas, políticas e sociais - CEJURPS, Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Itajaí, Santa Catarina, 2008. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Cristiane%20da%20Silva%20Coimbra%20Lira.pdf>>. Acesso em: 15 Nov. 2012.

LÓPEZ DE SILANES, Florencio; LA PORTA, Rafael; SHLEIFER, Andrei. *Corporate ownership around the world*. **Journal of finance**, v. 54, n. 2, p. 471-517, 1999. Disponível em: <http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1016&context=florencio_lopez_de_silanes>. Acesso em: 18 Dez. 2012.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109, 2010. APGS, Viçosa, v.2, n.1, pp. 110-135, jan./mar. 2010.

MONACO, Douglas Cláudio. Conselhos de Administração: Papel, Outros Elementos e Inquietação quanto a Resultados Alcançados. **III SemeAD**, 21 a 23 de outubro de 1998. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, SP.

OKIMURA, Rodrigo Takashi. **Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11122003-162833/>>. Acesso em: 2013-01-03.

ROGERS, Pablo. **Governança corporativa, mercado de capitais e crescimento econômico no Brasil**. 2006. 146 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006. Disponível em: <<http://www.pablo.prof.ufu.br/artigos/enanpad5.pdf>>. Acesso em: 02 Jan. 2012.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Administração financeira**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1995. 698 p.

SILVA, Eclésio da; MAY, Otávia de Oliveira. Lei 8.630/1993: Alguns aspectos e sua Aplicabilidade. **Revista Eletrônica Direito e Política**, Itajaí, v. 1, n. 1, 3 quadrimestre de 2006. Disponível em: <www.univali.br/direitoepolitica>. Acesso em: 05 Dez. 2012.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23012005-200501/>>. Acesso em: 2013-01-03.

SMITH, Adam. **An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations**. Cover Design: Jim Manis, 2005. Electronic Classics Series Publication. Disponível em: <<http://www2.hn.psu.edu/faculty/jmanis/adam-smith/wealth-nations.pdf>>. Acesso em: 14 Out. 2012.

SOUZA, Flávia Cruz de; MURCIA, Fernando Dal-Ri; MARCON, Rosilene. Bonding Hypothesis: Análise da Relação Entre Disclosure, Governança Corporativa e Internacionalização de Companhias Abertas no Brasil. **Contabilidade, Gestão e Governança** - Brasília · v. 14 · n. 2 · p. 62 - 81 · mai/ago 2011. Disponível em: <<http://www.cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/312>>. Acesso em: 25 Nov. 2012.

TOVAR, Antonio Carlos de Andrada; FERREIRA, Gian Carlos Moreira. A Infra-Estrutura Portuária Brasileira: O Modelo Atual e Perspectivas para seu Desenvolvimento Sustentado. **REVISTA DO BNDES**, RIO DE JANEIRO, V. 13, N. 25, P. 209-230, JUN. 2006. Disponível em: <http://www.bnades.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Portos/200606_8.html>. Acesso em: 22 Out. 2012.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

BAUMGARTEN, Marcelo Zepka. **Impacto da Lei nº 8.630/93 nas dinâmicas portuárias e relações internacionais brasileiras**. Jus Navigandi, Teresina, ano 11, n. 1118, 24 jul. 2006. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/8674>>. Acesso em: 5 dez. 2012.

BRASIL. Lei nº. 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre a sociedade por ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm>. Acesso em: 2 Nov. 2012.

GALLON, Alessandra Vasconcelos; MAIA, Anna Beatriz Grangeiro Ribeiro; LUCA, Márcia Martins Mendes de. Governança Corporativa e Internacionalização do Capital Social das Companhias Brasileiras do Setor de Construção e Transportes. **XV SemeAD**, Outubro de 2012. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, SP.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; RICARDINO Filho, Álvaro Augusto. **A Primeira Lei das Sociedades Anônimas no Brasil: Lei no 1.083 - 22 de Agosto de 1860**. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34071>>. Acesso em: 17 Jan. 2013.

PEREIRA, Maria Perpetuo Socorro Santos; TEIXEIRA, Marcio Santos. A Modernização dos Portos e o Comércio Exterior Do Brasil : In: XLIV CONGRESSO DA SOBER - **“Questões Agrárias, Educação no Campo e Desenvolvimento”**. 2006. Santos, SP. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/5/220.pdf>>. Acesso em: 06 Nov. 2012.